SOMMAIRE

numéro 160 janvier 2006

THÉORIES MODE D'EMPLOI
Coordonné par Gérard Koenig

III – Les dynamiques de la création



Gérard Koenig

Théories mode d'emploi

Le présent volume regroupe une quinzaine d'articles qui chacun présente une théorie, c'est-à-dire une explication de certains aspects de la vie des affaires. L'étude des organisations donne lieu à une activité scientifique tellement vigoureuse qu'il n'aurait pas été difficile de multiplier par trois ou par quatre le nombre des contributions proposées. Cette exubérance est telle et il est parfois tellement difficile d'y faire son chemin que certains n'hésitent pas à parler de jungle. Apparemment impénétrable et par conséquent inhospitalière, la théorie des organisations est en outre cultivée par des tribus qui se disent en guerre les unes contre les autres, qui donc ne se parlent pas et qui plus est disent ne pas pouvoir communiquer tant leurs cultures seraient différentes. Les ethnographes qui ont étudié la question parlent à ce propos d'incommunicabilité et de guerre des paradigmes. Il y a là de quoi déconcerter le praticien, même le mieux disposé à l'égard de la recherche, et le dissuader d'aller plus avant. La présente introduction vise d'abord à le rassurer sur deux points. Premièrement le foisonnement théorique est certes réel, mais il présente plus d'avantages que d'inconvénients, deuxièmement il ne faut pas trop se laisser impressionner par la violence des revendications et des invectives, car à suivre ces tribus ennemies sur leurs terrains de chasse, on s'aperçoit que leurs pratiques diffèrent moins qu'elles ne le disent. Instruit sur l'état du territoire qu'il s'apprête à découvrir, le lecteur n'est pas nécessairement outillé pour tirer le meilleur parti de son expédition. La seconde partie énonce trois règles de conduite qui devraient lui permettre de profiter pleinement de l'aventure. La première l'invite à ne pas opposer description et explication, mais y voir au contraire comme les deux faces de la théorie. La seconde règle lui prescrit de ne pas se laisser séduire par des régularités nécessairement précaires et de s'intéresser davantage aux mécanismes susceptibles d'en rendre compte. La troisième l'invite à vérifier les théories qu'on lui propose comme l'explorateur se doit de le faire de son équipement. S'il suit ces trois règles, il se pourrait bien que le lec-

teur en vienne à partager le jugement de Kurt Lewin qu'« il n'y a rien de plus utile qu'une bonne théorie ».

I. – Positiver la jungle

Touffue et broussailleuse, la théorie des organisations est volontiers présentée comme un domaine où il est aisé de se perdre et de perdre son temps. Le risque serait d'autant plus important que les indigènes y font entendre des voix discordantes quand elles ne sont pas acrimonieuses. L'objectif de cette première partie consiste à redonner de la théorie des organisations une image plus positive. Deux arguments sont développés en ce sens. Il est tout d'abord défendu l'idée que ce foisonnement correspond dans une large mesure à une nécessité. Il est ensuite proposé d'aborder le domaine avec une nouvelle carte. Jusqu'à une époque récente la carte la plus fréquemment utilisée était celle établie en 1979 par Burrell et Morgan qui définissait des territoires épistémologiquement et politiquement distincts et en réputait infranchissables les frontières. Celle qui est proposée esquisse la possibilité d'élargir considérablement l'espace du débat académique.

1. Voir dans le foisonnement théorique l'expression d'une variété requise

Confronté à une production théorique exubérante, le praticien peut d'autant plus légitimement s'interroger, que certains chercheurs n'hésitent pas à parler de jungle (Koontz, 1980), tandis que d'autres, partageant le diagnostic, plaident avec vigueur pour davantage de discipline et sont prêts à tracer les plans d'un jardin à la française (Donaldson, 1992 ; Pfeffer, 1993). Ce foisonnement théorique est la résultante de plusieurs facteurs. Certains ont à voir avec les normes en usage au sein de la communauté scientifique, mais les facteurs essentiels touchent d'une part à la diversité des objets, d'autre part à la nature inventive de l'activité de recherche.

Le premier déterminant de ce foisonnement est institutionnel. La production scientifique ne se fait pas en dehors de la société. Le chercheur, s'il veut disposer des ressources nécessaires à son travail et être publié dans les bonnes revues, doit satisfaire aux normes qui règlent la vie de la communauté scientifique à laquelle il appartient (Kuhn, 1962). De ce point de vue, l'étude des organisations n'échappe pas au principe dégagé, il y a longtemps déjà, par Murray S. Davis (1971) à l'endroit des sciences sociales : un auteur n'est pas apprécié parce que ses théories sont vraies, mais parce qu'elles sont intéressantes or il est malheureusement fréquent que les mécanismes causaux les plus intéressants ne soient pas ceux qui importent le plus (DiMaggio, 1995). La prime institutionnelle accordée à l'originalité pousse à l'inflation théorique et tend à dévaloriser une autre activité tout aussi essentielle, celle qui consiste à faire le tri parmi des explications rivales.

Si la prolifération théorique résulte pour partie des normes instaurées par les communautés savantes, elle est également due à deux autres facteurs moins contingents. Premièrement, elle tient à la variété des objets, à la multiplicité des facettes que chacun présente et à l'apparition continue de phénomènes nouveaux ; deuxièmement elle procède de la dynamique propre à la connaissance scientifique qui consiste précisément dans le développement de nouvelles manières de poser les problèmes. Considérons tout d'abord la diversité de ce qui fait le quotidien des organisations. Faut-il s'étonner que pour éclairer des phénomènes de nature ou de niveaux différents, il faille recourir à des théories distinctes. Doit-on être surpris dans le premier cas, que des phénomènes aussi dissemblables qu'une catastrophe (Weick, 1990) ou le devenir d'une technologie (Arthur, 1989) donnent lieu à des explications de natures différentes. De même est-il choquant que dans le cas de décisions individuelles, la notion d'intentionnalité soit fréquemment appelée à jouer un rôle central (Joule, Beauvois, 1987, p. 79) et que l'on accorde, à la suite de R. K. Merton, davantage d'attention aux effets de composition inattendus lorsque l'on saisit la décision à un niveau plus macroscopique ? Enfin, faut-il déplorer que, s'intéressant à des réalités inédites, comme l'incidence des nouvelles techniques de communication sur la vie des organisations, les chercheurs en viennent à développer de nouvelles explications ?

Motivé par la diversité et l'évolution du Monde, le foisonnement théorique est également chevillé à la dimension inventive de la science, à ce qu'elle comporte de découverte et d'imagination. Lorsque le scientifique met à jour un phénomène passé jusqu'alors inaperçu, il est généralement conduit à proposer des explications nouvelles et à contribuer de la sorte au foisonnement théorique. S'efforçant de trouver une explication à l'existence des firmes, îlots de coordination consciente qui n'ont pas de raison d'être si l'on fait l'hypothèse que la coordination effectuée de façon inconsciente par le mécanisme des prix est efficiente, Coase en vient à l'idée de coût de transaction : qu'elle soit opérée au sein de l'entreprise ou sur le marché, toute transaction implique des coûts « contractuels » distincts des coûts de production ou de transport. Coase en déduit que le choix de faire soi-même ou de recourir à un tiers devrait tenir compte de la difficulté à opérer la transaction dans l'un ou l'autre cas. Avant que Ronald Coase ne les mette en évidence dans un article publié en 1937, les coûts des transactions sont ignorés de la théorie et ne font en pratique l'objet d'aucune évaluation. Les décisions des acteurs s'en trouvent faussées. L'erreur est le fait tant des autorités de contrôle de la concurrence qui restreignent par trop les possibilités de développement des firmes, que des chefs d'entreprise qui se méprennent sur les mérites respectifs de l'intégration et du recours au marché.

Si elle consiste pour partie à découvrir l'inaperçu, l'activité scientifique est également affaire d'imagination. L'inventivité, qui plonge ses racines dans les profon-

deurs de la personnalité, constitue un facteur de diversité dont l'importance ne saurait être surestimée, car elle est au cœur de la dynamique de la connaissance. Reprenons l'exemple des coûts de transaction. Tout le monde s'accorde aujourd'hui sur l'existence du phénomène, en revanche le consensus est loin d'être établi en ce qui concerne ses causes ou l'importance qu'il convient de lui accorder. Ainsi la thèse d'Oliver Williamson, que les coûts de transaction trouvent leur origine dans l'opportunisme de quelques-uns, est contestée par Coase lui-même. Ce dernier estime, en effet, que les phénomènes de réputation et la répétition des transactions entre partenaires sont de nature à endiguer efficacement la propension des individus à poursuivre leur intérêt personnel par des moyens ressortant à la ruse et à la tricherie. Parallèlement d'autres chercheurs critiquent l'importance accordée par Williamson à l'opportunisme et expriment leur préférence pour une théorie de la firme mettant en avant la confiance et la création de valeur plutôt que la méfiance et les coûts afférents (Ghoshal, Moran, 1996). Que l'invention soit marquée au coin des préférences individuelles peut surprendre, toutefois ce n'est en rien une caractéristique propre aux sciences sociales. En 1926, Heisenberg n'écrivait-il pas à Pauli : « plus je réfléchis à la partie physique de Schrödinger, et plus elle me dégoûte ». Sur ce plan, Schrödinger n'était d'ailleurs pas en reste puisqu'à peu près à la même époque, il écrivait de l'approche de Heisenberg : « J'en étais effrayé, sinon repoussé. » (Holton, 1982, p. 94-96).

Certains chercheurs (Donaldson, 1992 ; Pfeffer, 1993) pensent que la crédibilité des sciences des organisations profiterait grandement d'un peu plus de discipline et invitent à contenir l'exubérante croissance des théories organisationnelles, d'autres au contraire, à l'instar de Van Maanen (1995), s'insurgent contre toute visée normalisatrice et rejettent même avec Burrell (HandBook) tout œcuménisme : le débat entre Églises n'a pas lieu d'être, car elles n'ont rien à se dire (cf. la section suivante). La position défendue dans cette section renvoie les protagonistes dos à dos. D'un côté, c'est le besoin de variété qui est affirmé. Celui-ci est spécifique aux sciences de gestion en raison du rythme auquel leur objet se transforme. Certes bon nombre des changements qui retiennent l'attention au quotidien n'appellent pas d'aggiornamento théorique, mais il est clair que certaines évolutions travaillent en profondeur les situations que les sciences de gestion s'attachent à éclairer. Il suffit pour s'en convaincre de penser à l'impact des processus d'internationalisation sur les processus tant opérationnels (gestion des relations commerciales, management d'équipes multiculturelles) que stratégiques (collaborations internationales). La recherche en gestion a également besoin de variété parce que, comme toute science, elle relève d'un processus que l'on peut qualifier d'écologique. Des explications nouvelles sans cesse apparaissent, beaucoup sont éphémères, toutes sont en sursis. Certaines sont retenues plus longtemps que d'autres, avant qu'elles ne se voient à leur tour préférer de nouvelles explications. Pour que ce processus ait lieu, un niveau de variété suffisant est requis. En résumé, si le rôle des scientifiques est d'inventer des explications, il ne faut pas

s'étonner que des explications rivales voient le jour contribuant par là même au sentiment d'une prolifération mal maîtrisée. Ceci n'est en rien gênant, pour autant que le débat permettant d'apprécier collectivement et raisonnablement les mérites respectifs des explications en concurrence puisse avoir lieu.

2. Ne pas se laisser déconcerter par les oppositions affichées : elles masquent une connivence des pratiques

Les développements précédents peuvent être lus comme un plaidoyer en faveur d'une recherche inventive et plurielle. Dans ce qui suit, l'idée que cette diversité ne pourrait exister qu'au prix d'un cloisonnement de l'espace scientifique et d'un repli défensif de chacun sur ses positions est débattue et une autre issue est proposée. L'analyse de cette alternative est conduite autour de deux cartes. La première que l'on doit à Burrell et Morgan est à l'origine de ce qu'il est convenu d'appeler la guerre des paradigmes, la seconde qui emprunte à McKelvey, Moldoveanu et Baum, remet en cause sinon l'idée du moins la portée de la thèse de l'incommensurabilité des paradigmes.

Dans la tradition philosophique, le paradigme est selon Françoise Armengaud ce que l'on montre à titre d'exemple, ce à quoi on se réfère comme à ce qui exemplifie une règle et peut donc servir de modèle pour guider l'activité. Dans « La structure des révolutions scientifiques », l'historien et philosophe des sciences, Thomas Kuhn, utilise le terme de paradigme dans une acception nouvelle et s'en sert pour rendre compte de la dimension sociologique de toute production scientifique. Selon Thomas Kuhn (1983, p. 21), « … les stades primitifs du développement de la plupart des sciences ont été caractérisés par une concurrence continuelle entre un certain nombre de *conceptions opposées* de la nature, dont chacune était partiellement dictée par la méthode et l'observation scientifiques et, en gros, compatible avec elles. *Ce qui différenciait ces diverses écoles*, ce n'était pas telle ou telle erreur de méthode – elles étaient toutes *scientifiques* – mais ce que nous appellerons *leurs manières incommensurables de voir le monde et d'y pratiquer la science* » et il ajoute « Un élément apparemment arbitraire, résultant de hasards personnels et historiques, est toujours l'un des éléments formatifs des croyances adoptées par un groupe scientifique à un moment donné. »

À la fin des années 1970, deux spécialistes des sciences des organisations, Gibson Burrell et Gareth Morgan, entreprennent de cartographier les différentes manières d'étudier les organisations. Ils le font en empruntant à Kuhn plusieurs de ses thèses et notamment l'idée que le travail quotidien du scientifique est discipliné par la manière de voir et d'étudier le monde adoptée par sa communauté d'appartenance. Comme lui, ils affirment que des communautés scientifiques qui adhèrent à des paradigmes différents n'ont rien à se dire : bâtis sur des présupposés radicalement différents, leurs productions sont incommensurables. Burrell et Morgan s'écartent toute-

fois de Thomas Kuhn sur un point important. Selon eux, la diversité des écoles de pensée ne caractérise pas une étape du développement des études organisationnelles, mais leur état normal (Burrell, 1996).

Du fait que l'étude des organisations s'inscrit dans les sciences sociales, Burrell et Morgan déduisent qu'en cette matière toute assertion repose nécessairement sur des hypothèses quant à la nature de la société d'une part, de la science d'autre part. La typologie qu'ils proposent vise à rendre compte de la structuration du champ des sciences sociales autour de ces deux dimensions. La première oppose les approches objectivistes et subjectivistes, tandis que la seconde oppose les démarches qui privilégient le changement radical à celles qui mettent l'accent sur la régulation.

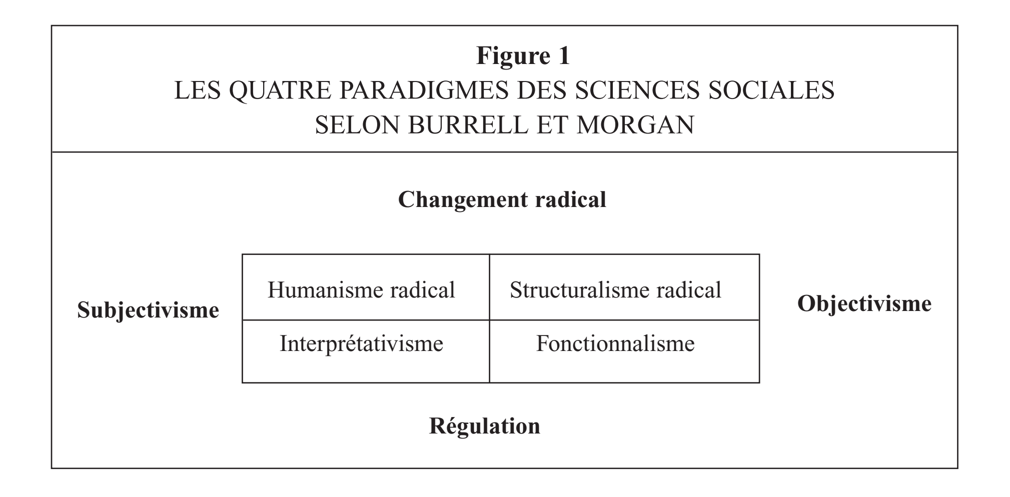


Figure 1
LES QUATRE PARADIGMES DES SCIENCES SOCIALES SELON BURRELL ET MORGAN

Selon les auteurs, ces quatre paradigmes reposent sur des principes tellement différents qu'il est vain de chercher à traduire ou à rapprocher les concepts et les méthodes propres à chacun. L'idée fera son chemin. Elle débouchera au début des années 1990 sur « la guerre des paradigmes » qui, pour faire simple, opposa les chercheurs qui adhéraient à l'idée de Durkheim que les faits sociaux devaient être traités comme des choses à ceux qui estimaient, à la suite de Weber, que l'étude des organisations implique de saisir le sens que les acteurs donnent à leur conduite. Les premiers qui se réclamaient du positivisme tenaient les seconds pour des relativistes et tous entretenaient incompréhension et détestation mutuelle (Moldoveanu, Baum, 2002). Un tel climat a de quoi surprendre le profane. Il vient de ce que le principe d'incommensurabilité n'a pas qu'un fondement épistémologique, il répond aussi à des motifs politiques. Affirmer l'incommensurabilité permet en effet d'éviter le dialogue, qui serait selon Gibson Burrell (1996) une arme aux mains de ceux qui ont le pouvoir. Elle permet de faire pièce aux tentatives de récupération par le

« fonctionnalisme » de ce que les autres courants ont de profondément original (Burrell, 1996, p. 652).

La typologie de Burell et Morgan a donné lieu à de multiples critiques (Alvesson, Deetz, 1996). Celle développée ici touche au fait que la dimension « objectivisme - subjectivisme » entend rendre compte des options touchant à la fois à la nature de la réalité et à celle de la science. C'est ce que montre le tableau 1 ci-après adapté de G. Burrell (1996, p. 650).

Tableau 1
APPROCHES SUBJECTIVISTE/OBJECTIVISTE

Les sciences sociales	Approche subjectiviste	Approche objectiviste
Ontologie	Nominalisme[1]	Réalisme[2]
Épistémologie	Anti-positivisme	Positivisme

Le fait de distinguer les questions touchant à la nature de la réalité et celle touchant au fondement de la connaissance permet de poser en termes nouveaux la question de l'incommensurabilité des paradigmes. D'un point de vue ontologique, il est souhaitable de distinguer à la suite de McKelvey (2002, p. 896) entre réalisme et relativisme. Pour les réalistes, premièrement le Monde est peuplé d'entités réelles dont l'existence est indépendante de la perception, de l'expérience ou de la connaissance que l'on peut en avoir et ces entités possèdent des propriétés et entretiennent des relations qui sont indépendantes des concepts ou des langages que nous utilisons pour les décrire. Deuxièmement, il est possible de développer une connaissance de ce monde et la validité de nos propositions est au moins en partie déterminée par cette réalité. Pour le relativiste, le Monde ne possède aucune caractéristiques intrinsèques, il y a seulement différentes manières de l'interpréter. D'un point de vue épistémologique, il est utile de distinguer entre fondamentalistes et anti-fondamentalistes. Les premiers pensent qu'il est possible de donner un fondement certain à la connaissance, tandis qu'à l'instar de Popper les seconds considèrent que cette quête est vaine et que ni la raison, ni l'observation ne sont en mesure d'assurer ce fondement. En croisant les dimensions ontologique et épistémologique, il est possible de dresser la carte suivante (tableau 2).

---

1. L'accent est mis ici sur le rôle actif du mot qui, en omettant certains caractères de la chose, est un facteur d'attitude mentale abstractive. Une science se présente, selon une formule de Condillac, comme « une langue bien faite ». Puisqu'il faut la faire, l'attention est attirée sur l'initiative des hommes.
2. Entendu ici comme une doctrine affirmant que des entités réelles existent indépendamment de la perception de l'expérience ou de la connaissance que l'on peut en avoir et qu'elles possèdent des propriétés et entretiennent des relations également indépendantes des concepts ou du langage que l'on utilise pour les décrire.

Tableau 2
OPTIONS ONTOLOGIQUE/ÉPISTÉMOLOGIQUE

		Options ontologiques Une réalité extérieure et indépendante permet de sélectionner nos théories	
Option épistémologique		Non Relativisme	Oui Réalisme
Il est possible de donner un fondement certain à la connaissance	Non : Anti-fondamentalisme	Anti-positivisme	Réalisme scientifique
	Oui : Fondamentalisme		Positivisme

Ce que l'on a appelé la « guerre des paradigmes » a opposé deux communautés de chercheurs respectivement étiquetés de positivistes (Donaldson, Pfeffer) et d'anti-positivistes (Van Maanen, Burrell). À la suite de Moldoveanu et Baum (2002), il est loisible de penser que ce clivage a quelque chose de très excessif. Premièrement, même s'ils ont revendiqué cette étiquette, il y a tout lieu de penser que les « positivistes » sont en fait des réalistes qui s'ignorent. En effet, la marque distinctive du positivisme consistait à distinguer entre sens et non-sens selon qu'il était ou non possible de « vérifier » une proposition par une expérience immédiate de nos sens, or il a été montré que ce principe de vérification était logiquement intenable. Autrement dit, ceux que l'on désigne comme des positivistes n'en sont pas, tout simplement parce que c'est impossible (Baum, 2002, p. 737). Ce sont des réalistes.

Deuxièmement, parmi les chercheurs que l'on compte aux rangs des anti-positivistes, une large part ne souscrit pas à l'idée, relativiste, qu'il n'existe aucun standard ou critère supérieur à l'individu permettant de décider des revendications ayant trait à la vérité ou à la connaissance (McKelvey, 2002b, p. 896). C'est le cas des constructivistes comme en témoigne la citation suivante tirée du texte souvent cité d'Ernst Von Glasersfeld « Introduction à un constructivime radical » (Glasersfeld, 1988). Pour cet auteur, « le point principal qui distingue radicalement le constructivisme (…) des conceptualisations traditionnelles concerne la relation entre connaissance et réalité. Alors que l'épistémologie traditionnelle comme la psychologie cognitive considère cette relation comme une correspondance plus ou moins figurative (iconique), le constructivisme radical la conçoit comme une adaptation au sens fonctionnel. » (1988, p. 22-23). Il poursuit, « d'une manière générale, notre connaissance est utile, pertinente et viable (…) quand elle résiste à l'épreuve de l'expérience, nous permet de faire des prédictions et de provoquer ou au contraire d'éviter, suivant le cas des

phénomènes » (1988, p. 26). De ce point de vue, la proximité avec les thèses de l'épistémologie évolutionniste est patente.

Ayant fait le choix d'une ontologie réaliste et d'une épistémologie anti-fondamentaliste, les tenants du réalisme scientifique considèrent que notre connaissance est faillible, que l'erreur est inévitable, mais qu'il est possible de progresser en éliminant nos erreurs. Autrement dit, l'observation et l'expérience peuvent et doivent réduire impitoyablement l'éventail des croyances scientifiques admissibles, autrement il n'y aurait pas de science. Mais à elles seules, elles ne peuvent pas déterminer un ensemble particulier de ces croyances.

Cette section avait pour objectif de proposer une réévaluation de la situation prévalant dans les sciences des organisations et de montrer le caractère inadéquat d'une représentation manichéenne du champ. Certes des différences existent qui conduisent à s'intéresser à des objets distincts à partir de théories différentes[3], mais elles ne suffisent pas à étayer au plan épistémologique la revendication, largement politique, d'une incommensurabilité des paradigmes.

II. – Trois règles de conduite pour tirer le meilleur parti de l'exploration

Les sciences des organisations s'étendent sur un domaine extraordinairement vaste, d'une grande diversité et en perpétuelle transformation. Il est donc illusoire, même pour le spécialiste, de vouloir en connaître toutes les contrées. Cela vaut *a fortiori* pour le praticien. L'important pour ce dernier consiste donc à tirer le meilleur parti des rencontres qu'il est amené à faire. Pour cela nous lui proposons trois règles de conduite. La première l'invite à ne pas opposer description et explication, mais y voir au contraire comme les deux faces de la théorie. La seconde règle lui prescrit de ne pas se laisser séduire par des régularités nécessairement précaires et de s'intéresser davantage aux mécanismes susceptibles d'en rendre compte. La troisième l'encourage à vérifier les théories qu'il aborde.

1. Ne pas opposer description et explication, ce sont les deux faces de la théorie

Dans *The conduct of Inquiry*, Kaplan définit ainsi les rôles respectifs de la théorie et des données : les données décrivent les formes empiriques observées et la théorie explique pourquoi elles sont observées ou énonce les raisons pour lesquelles on doit s'attendre à les observer. Cette idée semble tellement aller de soi que dans un article souvent cité Sutton et Staw (1995) n'envisagent pas un instant de la discuter et s'étonnent bien plutôt de la confusion qu'ils observent, jusque dans les travaux d'auteurs réputés, entre théorie et description.

3. Comme le montre John Hassard (1991) en analysant une même étude de cas à partir des quatre points de vue identifiés par Burrell et Morgan (1979).

John Van Maanen (1979) oppose lui aussi données et théories, mais à la différence de Sutton et Staw (1995) qui considèrent la théorie comme une bonne chose, ce tenant de l'approche ethnographique accorde aux faits la préséance que Sutton et Staw reconnaissent à la théorie. Reprenant Sherlock Holmes à son compte, Van Maanen met en garde ses collègues contre ce qu'il estime être la plaie de la profession à savoir « la tentation d'élaborer sur la base de données insuffisantes des théories prématurées » et il enfonce l'idée d'un aphorisme : « less theory, better facts ; more facts, better theory ». Cette conviction fonde la proposition qu'il fera à la communauté des chercheurs en organisation, quelques années plus tard, de suspendre pendant une décennie toute production théorique et méthodologique et de se consacrer à l'écriture de récits organisationnels soigneusement élaborés.

Si Sutton et Staw s'opposent à Van Maanen sur la valeur de la théorie, tous s'accordent sur un point : la description n'est pas la théorie. C'est précisément ce refus d'accorder un statut théorique à la description qui fait problème. S'il est utile de distinguer description et explication, il importe de reconnaître que ces deux opérations constituent les deux faces indissociables de la théorie. Cette idée peut être développée dans une perspective dynamique, celle de la théorie en train de se faire ou dans la perspective statique de la théorie constituée. Le fait de mener l'analyse de ce double point de vue permet de développer des arguments susceptibles de convaincre aussi bien les lecteurs qui, séduits par les approches ethnographiques, auraient tendance à privilégier la description sur l'explication que ceux, qui à l'instar de Sutton et Staw assimilent théorie et explication.

À la fin des années 1960, deux sociologues américains Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss publient un manifeste visant à redonner des couleurs à la création théorique. Estimant que les phénomènes micro-sociologiques qui les intéressent peuvent difficilement être éclairés par les grandes théories, qu'elles soient d'inspiration conflictualiste (K. Marx) ou fonctionnaliste (T. Parsons), Glaser et Strauss (1967) encouragent la communauté scientifique à réduire le temps consacré à tester des conjectures tirées de ces grands systèmes et à accroître ses efforts pour développer des théories plus adéquates et donc, insistent-ils enracinées dans des données de terrain. Strauss (1987, p. 11-12) résume cette intention de trois mots : induction, déduction et vérification. L'induction fait référence aux actions qui conduisent à la découverte d'une hypothèse : avoir une idée, la transformer en une hypothèse et apprécier si elle peut provisoirement fonctionner comme une condition partielle pour un type d'événement ou de comportement. La déduction consiste à tirer les implications d'hypothèses ou de systèmes d'hypothèses à des fins de vérification. Ce dernier terme fait référence aux procédures qui permettent de dire si les hypothèses doivent être rejetées ou, au moins en partie, retenues. Selon Strauss, ces trois processus sont actifs ensemble tout au long du projet de recherche et se serait une erreur de croire qu'ils interviennent l'un à la suite de l'autre. Parce que Glaser et Strauss (1967) s'en sont pris aux théories sans enracinement empirique, leur approche a été volontiers carica-

turée comme une démarche inductiviste visant à établir des énoncés universels par une accumulation d’énoncés particuliers. Le processus de recherche qu’ils proposent est en fait tout autre. Il part d’une interrogation concernant un phénomène particulier. Observé en gros plan, ce dernier est soumis à une analyse intensive qui va lui donner forme. Les catégories et hypothèses très provisoires qui émergent de ce travail vont guider le choix des observations ultérieures qui seront variées de façon systématique suivant les dimensions initialement et provisoirement dégagées. Guidées par l’explication en train d’être élaborée, les comparaisons systématiques la font évoluer jusqu’au moment où le cadre d’analyse se stabilise. Cette conception, que Glaser et Strauss illustrent par leurs propres travaux, montre comment dans une démarche qualitative et compréhensive description et explication s’entre-étayent de façon dynamique pour produire la théorie.

Il est probable que le paragraphe précédent n’aura pas réussi à convaincre ceux qui adhérent à une conception hypothético-déductive de la science. C’est donc en me situant dans cette perspective que je vais maintenant tenter de montrer le rôle essentiel que la description joue d’un point de vue théorique. Comme l’indique Gilles-Gaston Granger (1992), chaque théorie exploite une manière bien particulière de représenter et par conséquent de décrire certains phénomènes. La mécanique de Galilée décrit les mouvements en indiquant des positions et des vitesses ; la mécanique aristotélicienne les décrit aussi, mais dans un tout autre langage, où apparaissaient des variations de qualité et des inclinations « naturelles » à se mouvoir. Chaque théorie présente donc une face descriptive. « Ses hypothèses et ses règles doivent permettre de découper et de représenter un aspect de l’empirie selon des patrons cohérents, et de manière suffisamment exhaustive, dans les bornes assignées au type d’objet visé. » (Granger, 1992, p. 254). S’il n’est pas contestable que la fonction explicative des théories est bien celle par laquelle les sciences exercent leur mission fondamentale, la dimension descriptive des théories ne saurait être considérée comme secondaire. La théorie ne peut se saisir des faits bruts et touffus du monde réel ; elle ne peut travailler que sur des faits épurés que l’on peut après G.-G. Granger qualifier de virtuels. La transformation qui permet de passer du fait brut au fait virtuel consiste à décrire les phénomènes dans un référentiel préalablement construit. Cette description consiste à faire correspondre à l’expérience un ensemble de positions déterminées sur les différentes dimensions de la grille préétablie. Ce n’est qu’une fois réalisée cette traduction qu’il devient possible de produire une explication, c’est-à-dire de déduire conformément aux règles de la théorie d’un sous-ensemble de faits virtuels et d’hypothèses une nouvelle image virtuelle (Granger, 1992, p. 36).

2. S’intéresser davantage aux mécanismes explicatifs qu’aux régularités

Même s’il en ignore la raison, Galilée observe que les corps tombent. Il sait que leur mouvement s’accélère et que l’espace parcouru par le mobile est proportionnel au carré des temps et il connaît la formule qui permet de calculer les grandeurs obser-

vables et mesurables du phénomène (Koyré, 1966, p. 84 et sq.). Pour utile qu'elle soit cette connaissance ne le satisfait pas, il souhaiterait pouvoir la déduire d'un principe fondamental. On pourrait dire avec Koyré « qu'il n'a aucune confiance en une observation non vérifiée théoriquement ». Cette conception de la science s'oppose à celle qu'Auguste Comte défendra quelque deux siècles plus tard dans son *Cours de philosophie positive* : « Le caractère fondamental de la philosophie positive est de regarder tous les phénomènes comme assujettis à des *lois* naturelles invariables dont la découverte précise et la réduction au moindre nombre possible sont le but de tous nos efforts en considérant comme absolument inaccessible et vide de sens pour nous la recherche de ce qu'on appelle les *causes*, soit premières, soit finales (…) puisque nous ne ferions jamais alors que reculer la difficulté » (Comte, 1972, p. 134-135). S'il est vrai que Newton n'explique pas la chute des corps, son travail permet de remonter d'un cran dans l'ordre des causes et de prévoir que les corps ne tombent pas de la même façon sur la lune que sur la terre. Déjà utile dans les sciences de la nature, la remontée dans l'ordre des causes l'est plus encore pour les sciences humaines parce que les phénomènes qui nous intéressent se situent dans des contextes qui sans cesse se transforment. Les méthodes d'analyse statistiques et financières dont l'objectif consiste à apprécier le risque de défaillance permettent d'illustrer ce point. À la fin des années soixante, E. Altman (1968) élabore sur la base de ratios financiers une fonction discriminante qui permet de mesurer la vulnérabilité des entreprises[4]. Cette fonction n'a pas de fondement théorique. Il ne s'agit que d'un instrument bâti sur un gros échantillon d'entreprises et ensuite testé sur un autre échantillon de la population d'origine, mais c'est un instrument utile pour les banques, car il facilite la décision de prêt en ce qui concerne les entreprises qui se situent aux deux bouts de la distribution et permet de se concentrer sur les cas intermédiaires. Lorsque quelques années plus tard, Altman tentera de l'appliquer à des échantillons d'entreprises françaises l'instrument se révélera incapable de jouer son rôle : la distance institutionnelle et le décalage conjoncturel avaient eu raison de son efficacité. Le problème est qu'en l'absence de tout fondement théorique, l'utilisateur (comme d'ailleurs le chercheur) est incapable de déterminer *a priori* le domaine de définition de l'outil ; il ignore donc où et à quel moment il doit cesser d'en faire usage.

La recherche des mécanismes causaux ne règle pas tout. J.-C. Passeron (1991, p. 358-359) soutient avec justesse que les sciences sociales comme l'histoire ne peuvent être fondées que sur l'observation de configurations singulières jamais répétées dans leur intégralité, mais surtout jamais analysables par une liste finie de variables dont la pertinence pourrait être expérimentalement établie ou au moins progressivement stabilisée. Comme le montre l'exemple des fonctions « score » d'Altman, le problème ne se pose pas exactement de la même manière dans toutes les disciplines : dans

4. La technique mise au point n'a pas à la rigueur de valeur prédictive ; elle se définit davantage comme une méthode de classification dont les résultats sont utilisés à des fins prédictives.

un contexte donné, par exemple les États-Unis des années 1960, les entreprises vulnérables présentent certaines caractéristiques qui permettent de les identifier. Dit en d'autres termes, dans des domaines comme l'économie ou la gestion, il est possible d'observer certaines régularités à l'intérieur d'un cadre spatiotemporel déterminé. Il n'en demeure pas moins que le problème se pose en cas de changement de contexte, c'est-à-dire lorsqu'un mécanisme de causalité jusqu'alors peu ou non opérant le devient ou qu'à l'inverse un mécanisme opérant décline ou disparaît[5]. Afin de déterminer la possibilité de transposer à une situation donnée un résultat ou une méthode valides dans une autre situation, il est nécessaire de porter un jugement sur la parenté des contextes considérés. La décision d'apparenter des contextes permet de raisonner « toutes choses égales par ailleurs », mais la valeur des transpositions qu'elle autorise dépend étroitement de la qualité du raisonnement naturel qui argumente cet apparentement (Passeron, 1991, p. 376). Ajoutons que le changement de contexte ne saute pas nécessairement aux yeux : un mécanisme opérant de façon stable a toutes les chances de passer inaperçu jusqu'au moment où il connaît une variation d'intensité. De même, il est facile d'ignorer l'effet d'un mécanisme nouveau jusqu'à ce qu'il devienne flagrant. Il n'en demeure pas moins qu'il est judicieux de suivre la règle méthodologique proposée par Karl Popper (1984, p. 59) selon laquelle nous ne devons « jamais renoncer à nos essais d'expliquer par un lien causal toute espèce d'événement que nous pouvons décrire ». La recherche des causes est une quête sans fin et nos connaissances sont vouées à rester sans fondement assuré ; il n'en demeure pas moins qu'une explication théorique, comme celle que Newton fournit pour la chute des corps, permet de comprendre pourquoi le principe suivant lequel l'espace parcouru est proportionnel au carré des temps s'exprime différemment à la surface de la terre et de la lune. Autrement dit, contrairement à ce que pense Auguste Comte, ce n'est jamais la régularité qui est intéressante, mais l'explication qui en rend compte et qui parfois nous permet d'en prévoir la dissolution. Prenons un exemple emprunté à la stratégie d'entreprise. Le fait d'observer une corrélation entre taille et compétitivité n'a guère d'intérêt si l'on ignore par quels mécanismes la taille produit ses effets. Selon les secteurs, les différentes fonctions (R&D, production, distribution) ne sont pas sensibles à la taille de la même manière ou avec la même intensité et c'est précisément l'exploitation de ces différences qui distingue les stratégies pertinentes de celles qui ne le sont pas. C'est pour cette raison que nous invitons le praticien à s'intéresser davantage aux mécanismes censés produire les résultats qu'aux résultats eux-mêmes

3. Vérifier les théories

Les théories susceptibles d'intéresser les praticiens sont celles qui sont en mesure d'éclairer leur action. Pour que la théorie puisse jouer ce rôle, il faut qu'elle apporte

5. Le lecteur intéressé par le devenir des régularités économiques, comme celles que décrivent les courbes de Phillips ou de Laffer, consultera avec profit l'ouvrage de Claude Mouchot (2003, p. 162 et sq.).

des informations et par conséquent qu'elle se prononce sur la possibilité ou la probabilité de certaines situations. En d'autres termes, il faut qu'elle coure le risque d'être infirmée. La confiance qu'on lui accordera dépendra en partie de la sévérité des tests auxquels elle aura été soumise, mais ces tests n'ont bien sûr de valeur que pour des contextes parents. Le jugement de parenté est un exercice délicat et toujours risqué (cf. *supra*), mais on retiendra surtout ici que la comparaison entre deux contextes n'est possible qu'à condition de les bien connaître. Or le praticien, s'il est au fait de la situation qui est la sienne, ignorera généralement tout ou presque des contextes dans lesquels la théorie en question aura été testée. Il n'est pas pour autant démuni, car faute de pouvoir disposer d'une théorie ayant été testée dans un contexte parent, il est en mesure de vérifier toute théorie qu'il envisage de mobiliser au sens où on vérifie un équipement avant de l'utiliser.

Afin d'éviter de rester trop abstrait, prenons l'exemple d'un dirigeant qui s'interroge sur l'opportunité d'un changement organisationnel en raison de la taille atteinte par son organisation. Supposons en outre, qu'en ayant eu connaissance, il se demande ce que peut lui apporter la thèse d'Oliver E. Williamson qu'une façon de remédier à la perte de contrôle induite par la croissance d'une organisation jusqu'alors unitaire (c'est-à-dire structurée par grandes fonctions: production, ventes, finance, etc.) consiste à décomposer l'organisation en plusieurs entités autonomes, autrement dit à opter pour la forme multidivisionnelle. Dans une situation de ce type, la théorie se prête à une vérification où il est possible, même si le distinguo revêt un caractère quelque peu artificiel (Granger, 1966, p. 177), de discerner trois volets: le contrôle de la sémantique, celui de la syntaxe et l'appréciation de la pertinence de la thèse par rapport à la situation.

Le premier volet de la vérification consiste à contrôler la sémantique, ce qui revient à se demander si les concepts mis en avant sont interprétables en termes empiriques. Dans l'exemple proposé ce sont notamment les notions de croissance et de perte de contrôle qui devront retenir l'attention du dirigeant. L'enjeu étant le contrôle exercé sur l'organisation, le chiffre d'affaires ou la part de marché ne semblent pas des indicateurs adéquats de la taille. L'effectif, le nombre de sites et leur dispersion géographique paraissent plus appropriés (Child, 1977, p. 66). La notion de perte de contrôle est probablement plus délicate à traduire en termes empiriques. Si l'on se place dans une perspective williamsonnienne toujours, cette notion peut s'analyser sous un double point de vue : celui de l'information dont disposent les acteurs d'une part, celui de leurs motifs d'autre part. La perte de contrôle du dirigeant correspond à un accroissement de l'asymétrie informationnelle en faveur des responsables opérationnels dans le premier cas, à un accroissement des divergences entre les objectifs des protagonistes dans le second (Williamson, 1975, p. 15). Même si l'étape suivante, qui consiste à traduire sous forme d'observables les composantes de la notion de perte de contrôle, n'est en rien évidente, il y a tout lieu de penser que le dirigeant sera parfois plus à l'aise que le chercheur pour faire ce travail. Il y a là quelque chose de para-

doxal, si l'on considère que la théorie est l'affaire du chercheur avant que d'être celle du praticien, mais celui-ci entretient avec la situation une familiarité qui devrait lui permettre de faire preuve de davantage de finesse dans ce travail de traduction qui va du concept à l'observable.

Une fois précisée la portée empirique des concepts en jeu, le praticien doit s'assurer de la cohérence syntaxique de la théorie. Au cas présent, il s'agira de vérifier l'existence de relations effectives entre le choix d'une structure (unitaire ou multidivisionnelle) et la capacité de contrôle telle qu'apprécié dans ses composantes informationnelle et motivationnelle. Le raisonnement de Williamson (1975, p. 126) est en substance le suivant : les limites de la rationalité humaine fixent une borne à l'empan de contrôle[6], par conséquent l'expansion de l'organisation implique une augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques. Si l'on admet, ce qui est raisonnablement documenté, que l'allongement des lignes de commandement entraîne des distorsions dans la communication et des lenteurs dans la décision, il vient que la seule option restante consiste à changer de type d'organisation. Pourtant, ici encore il n'est pas certain que le théoricien soit le mieux placé pour apprécier si la limite à l'empan hiérarchique a été atteinte. Il faut en effet se souvenir qu'au début du siècle précédent, les « classiques » débattent pour savoir s'il convient de limiter à 3 ou à 6 le nombre de subordonnés, que dans les années soixante on estime que ce chiffre doit se situer entre 4 et 11 (Barkdull cité par Child, 1977, p. 64) et que l'on observe aujourd'hui des empans de 30 ou 40, voire davantage (Daft, 1997, p. 323). En conséquence, il apparaît que le praticien sera souvent mieux à même que le théoricien de savoir si pour maintenir un certain niveau de contrôle il vaut mieux étendre l'empan de commandement ou abandonner la forme U pour une structure multidivisionnelle.

Le troisième volet de la vérification consiste pour le praticien à évaluer la pertinence de la théorie en question. Autrement dit, après avoir vérifié la réalité des mécanismes visés par la théorie, il faut encore juger de l'importance relative de ces derniers au regard du problème posé. Si l'on poursuit avec le même exemple des effets managériaux de la taille, le dirigeant ressentira probablement le besoin de comparer les inconvénients d'une perte de contrôle à ceux d'un engoncement bureaucratique. Il se peut, cela dépend de la nature de l'activité et du contexte, qu'il aboutisse à la conclusion que la théorie évalue correctement le premier risque et sous-estime le second.

Un exemple emprunté à Kœnig et Thiétart (1995) permet d'illustrer ce point. À la fin des années 1980 et pour la première fois de son histoire, T. L.TechniX[7] est attaquée par des concurrents de poids ayant une stratégie cohérente et crédible de

---

6. L'expression anglaise est « span of control ». La notion correspond au nombre de subordonnés directs qu'un responsable a sous son autorité.
7. T. L.TechniX est un nom d'emprunt.

conquête de marché. En réponse à ces évolutions, la structure organisationnelle est profondément transformée. Situées entre les services centraux et la centaine d'unités opérationnelles que compte l'entreprise, les directions de zone sont supprimées. Chaque directeur de zone avait la responsabilité de piloter et de suivre une demi-douzaine d'unités opérationnelles ; il disposait pour cela d'une centaine de collaborateurs. Ce sont les vice-présidents, au nombre d'une dizaine qui assument désormais ce rôle. Membres à part entière du comité de direction, ils partagent leur temps de façon égale entre dossiers stratégiques et contrôle des unités opérationnelles. Pour suivre le double d'unités ; ils disposent de moitié moins de temps et de dix fois moins de personnel. Au même moment, les directions fonctionnelles se voient interdire toute intervention directe auprès des unités opérationnelles. La rupture avec les pratiques antérieures est on ne peut plus radicale. Jusqu'alors en effet, les décisions les plus importantes pour l'unité (gestion des relations sociales, investissement, par exemple) étaient prises au sein des filières fonctionnelles dans le respect des règles, des procédures et des politiques édictées par les services centraux et relayées par les directions de zone à leurs correspondants au sein des unités. Les unités étaient en conséquence morcelées en plusieurs domaines fonctionnels. Ceux-ci entretenaient avec leur filière d'appartenance des relations plus étroites qu'avec les autres services de l'unité et échappaient de fait au contrôle d'un responsable d'unité sans réel pouvoir. Allégé d'un niveau, préservé de l'interventionnisme des services centraux, le nouveau système tourne autour de la relation « managériale » et du mécanisme de contractualisation institués entre le centre (les vice-présidents) et la périphérie (les directions des unités opérationnelles).

Dans le vocabulaire de Williamson (1975, p. 152-153), cette évolution pourrait être décrite comme le passage d'une forme M altérée à une structure véritablement multidivisionnelle. Mais il est intéressant de souligner que la solution mise en œuvre ne peut s'apprécier en termes de plus ou moins de contrôle. D'un côté, les unités opérationnelles sont affranchies du contrôle des directions fonctionnelles et les moyens rigoureusement limités dont disposent les vice-présidents pour les suivre empêchent la résurgence du contrôle *a priori*. Il s'ensuit que l'asymétrie d'information entre l'unité et le niveau supérieur va s'accroître en ce qui concerne le fonctionnement au quotidien. D'un autre côté et dans le même temps, la contractualisation entre les unités et le niveau national entend réduire la divergence des intérêts et des objectifs. Il est clair que les promoteurs de la réforme ne se sont pas désintéressés du contrôle, mais ils ne l'ont pas abordé de manière unidimensionnelle, en termes simplement de plus ou de moins. Ils se sont attachés à en déplacer le lieu, à en changer la forme et à en modifier la visée. Le contrôle de conformité a fait place à un dispositif qui ouvre des plages d'autonomie aux unités et qui assure la direction générale que les initiatives de celles-ci contribuent à la régénération de l'entreprise sans empêcher de boucler sur quelques paramètres jugés cruciaux. Cet exemple témoigne de la réflexion développée par une équipe de direction. Il atteste, si besoin était, de la capa-

cité des acteurs à apprécier la pertinence des théories qui leur sont proposées et même à contribuer à leur développement.

4. Théories et pratiques, des foisonnements complémentaires

Une situation de gestion est toujours le produit de multiples dynamiques. Chacun des mécanismes à l’œuvre peut être théorisé. Toutefois, parce que le propre de la science est d’être drastique, aucune théorie n’est en mesure d’appréhender la riche complexité des situations pratiques et le foisonnement théorique est donc inévitable. Étroites dans leurs visées, toujours en sursis de réfutation et constamment menacées de sortir de leur domaine de définition, les théories offrent pourtant en raison même d’une diversité parfois déconcertante les moyens de comprendre ce qui se joue dans les situations concrètes.

Éclairé par les théories, le management n’est pas pour autant une science. Les situations réelles présentent trop de facettes dans des configurations trop souvent singulières et dans des contextes trop changeant pour qu’il puisse en aller différemment. À l’instar du prévisionniste (Granger, 1992, p. 285), le manager doit sans autres ressources que celles du sens commun désigner les facteurs qu’il considère comme stratégiques, choisir les théories qu’il tient pour adéquates et courir le risque de se tromper. Le management est donc un art, mais l’artiste a intérêt à enrichir son regard et à développer sa capacité d’interprétation ; en cela la recherche théorique peut l’aider. C’est dans cette perspective que s’inscrit *Théories mode d’emploi* qui regroupe une quinzaine d’articles déjà publiés dans la *Revue française de gestion*.

Intitulée « Penser un monde complexe », la première partie est construite autour du paradoxe consistant à faire face à la complexité avec des moyens somme toute modestes : d’un côté, un monde équivoque, touffu et dynamique, de l’autre une rationalité très limitée. Pour penser la complexité, l’acteur à besoin d’heuristiques à même de le fourvoyer et de simplifications qui toujours menacent de laisser l’essentiel de côté. Le paradoxe en question n’est pas de ceux que l’on dissout et, puisqu’il faut l’affronter, sans doute est-il préférable d’en prendre la mesure. Tel est l’objet du premier groupe d’articles proposés dans ce numéro.

Sous le titre « Les figures de l’efficience », la seconde partie explore l’idée que le manager confronté à un monde turbulent a comme le marin besoin d’amers, de points fixes qui lui permettent d’évaluer les alternatives qu’il discerne. Les candidats à cette fonction ne sont pas légion et la norme d’efficience est sans doute un des repères les plus en vue. Ceci tient pour partie à la diversité des situations auxquelles ce critère trouve à s’appliquer. On peut en effet l’employer aussi bien pour trancher entre différentes possibilités d’allocation de ressources que pour comparer des structures de gouvernance alternatives. Ceci tient également à la capacité du critère d’efficience à fournir un fondement légitime aux décisions prises. Ces caractéristiques expliquent le rôle joué par cette norme dans les sciences de gestion et la place qui lui est accordée dans ce numéro.

Alors que la deuxième partie insiste sur l'intérêt de fonder les décisions de gestion sur des critères universels, la troisième, intitulée « Les dynamiques de la création », étudie les processus qui président à la construction des réalités organisationnelles, que celles-ci prennent la forme de conventions, de ressources ou de compétences. Elle fournit des indications utiles pour repérer les mécanismes à l'œuvre, qu'ils procèdent d'intentions ou qu'ils opèrent à l'insu des acteurs, et pour comprendre leur combinaison.

Bibliographie

Altman E.I., "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *Journal of Finance*, vol. 23, n° 4, 1968.

Alvesson M., Deetz S., "Critical Theory and Posmodernism Approaches to Organizational Studies", *Handbook of Organization Studies*, S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds), Thousand Oaks, Sage, 1996, p. 191-217.

Armengaud F., "Paradigme", *Encyclopædia Universalis*.

Arthur B. W., "Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events", *Economic Journal*, 99, 1989, p. 116-131.

Burrell G., "Paradigms, metaphors, discourses, genealogies", *Handbook of Organization Studies*, S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds), Thousand Oaks, Sage, 1996, p. 647-648.

Child J., *Organization – A guide to problems and practice*, London, Harper & Row, 1997.

Daft R. L., *Management*, Fort Worth, Dryden, 1997.

DiMaggio Paul J., "What Theory is Not", *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, p. 391-397.

Donaldson L., "The Weick Stuff: Managing Beyond Games", *Organization Science*, vol. 3, n° 4, 1992, p. 461-466.

Ghoshal S., Moran P., "Bad for practise: a critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, p. 13-47.

Glaser B. G., Strauss A. L., *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.

Glasersfeld Ernst (von), « Introduction à un constructivisme radical », *L'invention de la réalité – Contributions au constructivisme*, P. Watzlawick (dirigé par), Paris, Seuil, 1988.

Granger G.-G., *La vérification*, Paris, Odile Jacob, 1992.

Hassard J., "Multiple Paradigms and Organizational Analysis: A case study", *Organization Studies*, vol. 12, n° 2, 1991, p. 275-299.

Holton G., *L'invention scientifique*, Paris, PUF, 1982.

Joule R.-V., Beauvois J.-L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG, 1987.

Kaplan A., *The conduct of Inquiry*, New York, Chandler, 1964.

Kœnig G., Thiétart R. A., « Contrôle limité et changement dans les organisations multi-divisionnelles », *Perspectives in Management stratégique*, tome III, Paris, Economica, 1995, p. 57-85.

Koontz H., "The management theory jungle revisited", *Academy of Management Review*, 5, 1980, p. 175-188.

Kuhn Th., *La structure des révolutions scientifiques*, seconde édition, Paris, Flammarion, 1983.

McKelvey B., "Glossary of epistemology terms", *Companion to organizations,* J. A. C Baum (ed.), Oxford, Blackwell, 1997, p. 889-898.

Moldoveanu M. C., Baum J. A. C., "Contemporary debates in organizational epistemology", *Companion to organizations*, J. A. C. Baum (ed), Oxford, Blackwell, 2002, p. 733-751.

Mouchot C., *Méthodologie économique*, Paris, Éditions du Seuil, 2003.

Murray S. Davis, "That's interesting", *Philosophy of Social Sciences*, 1, p. 309-344, cité par K.E.Weick (1979, p. 51), 1971.

Passeron J.-C., *Le raisonnement sociologique – L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Essais et recherches, Paris, Nathan, 1991.

Pfeffer J., "Barriers to the Advance of Organizational Science Development as a Dependent Variable", *Academy of Management Review*, 18, 1993, p. 599-620.

Popper K. R., *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot, 1984.

Strauss A. L., *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

Van Maanen John, "The fact of fiction in organizational ethnography", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, p. 539-550.

Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House, 1979.

Weick K. E., "The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster", *Journal of Management*, vol. 16, n° 3, 1990, p. 571-593.